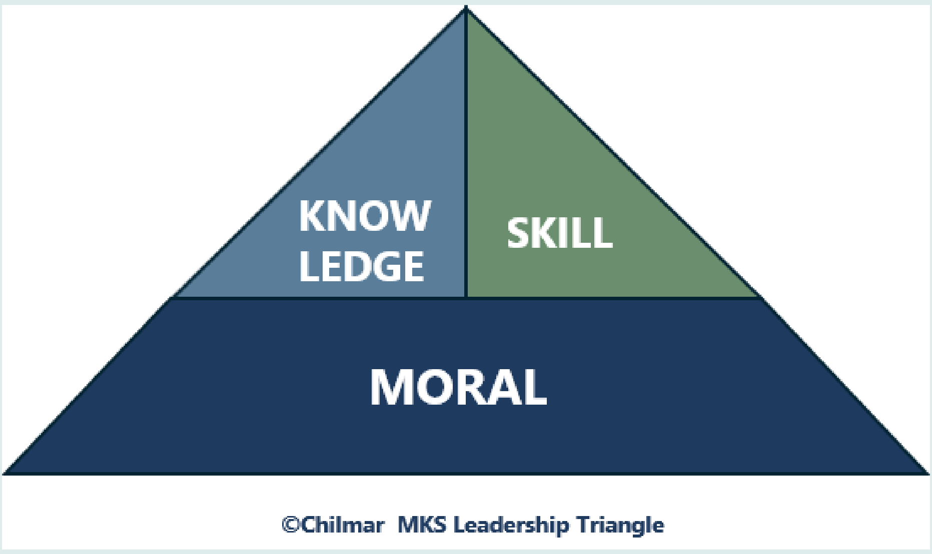
道徳･知識･技能(MKS)

リーダートライアングル

人々を適切かつ責任を持って導くこと



チルマル

道徳･知識･技能(MKS)

リーダートライアングル

人々を適切かつ責任を持って導くこと

序文

多くの組織では、リーダーシップはしばしば狭義に目標を達成する能力と理解されます。数字が達成され、報告が整い、組織が機能している限り、リーダーは成功したと見なされます。しかし、現場経験はもっと複雑な現実を示しています。**パフォーマンスで成功したすべてのリーダーが人々を率いるにふさわしいとは限り**ません。

信頼の喪失、静かな対立、主体性の喪失、持続可能性の低下など、さまざまな組織の崩壊は、スキルや知識の不足から起因するものではありません。むしろ逆で、多くは**十分な道徳的基盤なしに知識や技能の使用から生じています**。

この本はリーダーシップに対する異なる視点を提供することを目的としています。リーダーシップは技術的な問題として最優先ではなく、 **信頼と道徳的責任**の問題として優先されます。この観点から、**道徳・知識・技能・リーダーシップ・トライアングル**の枠組みが生まれました。これは、道徳を基盤、知識を方向性、スキルを応用の道具と位置づけています。

この枠組みは主に 2 つの情報源から要約されています。

一. **キ・ハジャル・デワンタラのリーダーシップ哲学**は、リーダーを人生の教育者として捉えています。
二. **業界内トレーニング(TWI)の哲学**は、リーダーを日々の仕事を通じて人間開発者として位置づけるものです。

この本はモチベーションを高めるための本でも、学術理論書でもありません。これは、他者、特に監督者、マネージャー、組織のリーダーなど、他者に対して責任を持つ、あるいはこれから担うすべての人が、**有能かつ道徳的に価値あるリーダーシップを発揮できることを目的としています**。

ジャカルタ 2026 年 4 月、

著者、チルマル

目次

第 1 章

道徳的使命としてのリーダーシップ

リーダーシップは単なるポジションや地位、構造的な権限ではありません。リーダーシップとは、**他の人間の人生に影響を与えるための使命**です。リーダーが下すすべての決断は、意識的であれ無意識的であれ、彼が率いる人々の仕事、心理、尊厳、そしてしばしば未来に影響を与えます。

他人の仕事を規制する権限を持つと同時に、以下についても一定のコントロール権を持つことがあります。

- 職場での安心感、
- 学習と開発の機会、
- そして組織の生活の中で正義を感じました。

したがって、リーダーシップは能力**の問題になる前に道徳的な問題である**。

リーダーシップは道徳的に中立ではありません

リーダーシップはしばしば道徳的に中立であるかのように扱われます。重要なのは目標が達成され、プロセスが稼働し、システムが維持されることです。この視点は危険です。リーダーシップは **決して中立ではありません**。なぜなら、常に人々を巻き込むからです。

リーダーシップの知識とスキルは**強力**です。地位が高いほど、その人の知識やスキルの強さも高まります。道徳的な基盤がなければ、この力は圧力や操作、自己正当化の道具に変わりやすくなります。

だからこそ、多くの組織は成功しているように見える人々が率いていますが、構造的・文化的な傷を残しています。必ずしも悪を意味するわけではありません。しかし、 **道徳的な指針や完全な理解なしの善意だけでは、しばしば十分ではありません**。

有能なリーダー vs 有能なリーダー

この本が強調したい重要な点は、以下の違いです:

- **有能な指導者たち**、そして
- **人々を導くにふさわしいリーダー。**

能力はスキルや知識に関連しています。資格は道徳と責任に関連しています。技術的に能力があるすべての人が自動的に人間の信頼を得るに値するわけではありません。

問うべき根本的な問いは、以下だけではありません。

誰かリードしてくれませんか?

むしろ:

人が他人に対して権力を行使することは適切でしょうか?

この問いは現代のリーダーシップ開発で明確に問われることは稀ですが、組織の持続可能性や人間の健康にとって非常に決定的なものです。

労働の尊厳を決定するリーダーシップ

多くの人にとって、職場は単なる収入源ではなく、自尊心や社会的意味の源でもあります。リーダーが意思決定を下す方法――叱責、聞き、信頼し、判断する方法――は、メンバーの仕事の尊厳を築くか損なうかを左右します。

繰り返し言うリーダー:

- 効率のために不公平だと、
- 短期的な目標のために人間を犠牲にすること、
- 共感なく権力を使うこと、

短期的には生産的かもしれないが、長期的には脆く破壊的な職場文化を形成しているのです。

なぜ道徳が基盤であるべきか

本書は断固たる立場を取っています。道 **徳はリーダーシップの基盤として置かれ**るべきであり、補完や価値としてではなく。

知識やスキルは依然として教えられ、訓練され、向上することができます。堕落した道徳は回復がはるかに困難です。なぜなら、それは人間と権力の見方に関わるからです。

この認識を踏まえ、次に私たちは、道徳・知識・技能・リーダーシップ・トライアングルの**形成の基盤となる「キ・ハジャル・デワンタラ」と「産業内訓練」という二つの重要な思想源を探っていきます。**

第 2 章

キ・ハジャル・デワンタラとリーダーシップの本質

リーダーシップに関して言えば、キ・ハジャル・デワンタラという名前は、組織や産業よりも教育の文脈でよく知られています。しかし、より深く掘り下げると、キ・ハジャル・デワンタラの考えは教室を超えた**人間のリーダーシップの核心**に触れ、現代の職場に非常に関連性が高いと言えます。

キ・ハジャル・デワンタラにとって、リーダーシップは権力の問題ではなく、**人間の人生を導く**ことである。リーダーとは、上から支配する支配者ではなく、**パモン (pamong)**—託された者たちを守り導き、潜在能力を育む者—と理解されます。

パモンとしてのリーダー、支配者ではなく

「pomemb(ポモン)」*という言葉には*深い意味があります。ポムは自分の意志で人間を形作るのではなく、人間の本質や潜在能力に応じて成長を助けます。この観点から見ると、リーダーシップは単なるテクノクラートではなく、関係的かつ人間的なプロセスとなります。

組織の文脈において、リーダーとしてのリーダーとは以下の意味を持ちます:

- それぞれの人が異なる背景、能力、境界を持っていることを理解してください。
- 人間を単なる生産手段として扱わない、
- そして、長期的な結果が今日の人間への扱いに大きく影響されていることを認識します。

部下を単なる「作業道具」と見なすリーダーは短期的な目標を達成できるかもしれませんが、持続可能性の構築には苦労します。リーダーとして行動するリーダーは、信頼、独立性、そして責任共有の基盤を築きます。

人間を人間化するプロセスとしてのリーダーシップ

キ・ハジャル・デワンタラの重要な考えの一つは、教育、ひいてはリーダーシップが**人間を人間化**する過程であるということです。人間は制御対象として扱われるべきではなく、成長する主体として扱われるべきです。

この考え方が組織のリーダーシップに適用される場合、重要な含意が生じます:

- 決定は効率性だけでなく、人間の尊厳への影響によっても評価されます。
- 規律は威圧するための道具ではなく、責任感を築く手段です。
- そして権威は権力を示す手段ではなく、共通善を維持するための使命である。

人を人間味あるものにするリーダーは、弱いとか柔らかいという意味ではありません。むしろ、**彼は価値観に固執**しつつも、態度は公平である。人間性のない自己主張は恐怖を生む。自己主張のない人間性は曖昧さを生みます。『キ・ハジャル・デワンタラ』は、このバランスの中心にリーダーシップを置いている。

リーダーシップと道徳的模範

キ・ハジャル・デワンタラは、リーダーシップは**道徳的な模範**と切り離せないと強調しました。価値観は命令で教えられるのではなく、行動を通じて伝達されます。自分自身が不誠実を許すなら、誠実さを求めることはできません。彼自身が責任を怠っているなら、規律を教えることはできない。

ここで、キ・ハジャル・デワンタラの考え方の深い意義は、道徳・知識・技能・リーダーシップの三角関係の枠組みにあります。キ・ハジャル・デワンタラにとって、道徳はリーダーシップの終わりに付け加えるものではなく、出**発点である**。

組織の実践において、これは次のことを意味します:

- 指導者の政策は、その人が生きる価値観を反映しています。
- リーダーが人を扱う方法は、組織の暗黙の基準となります。
- そして、リーダーの否定的な例は、どんな書面によるルールよりも伝染しやすい。

「リードする」、「引きずる」や「押す」ではなく

『キ・ハジャル・デワンタラ』は「*引っ張る*」や「*励ます*」ではなく「*リードする*」という言葉を使っています。ガイドとは、一緒に歩き、指示を与え、意識を持って修正することを意味します。

現代のリーダーシップにおいて、多くの失敗は戦略の欠如が原因ではなく、以下のリーダーシップスタイルによって引き起こされます。

- 理解せずに人間を標的を追わせるために引きずり込むこと、
- 関与せずに変更を強制すること、または
- 収量を抑えつつ、能力を増やさずに。

一方、リードは忍耐、文脈の理解、価値観の明確さを前提としています。リーダーは課題を排除することでではなく、破壊ではなく**教育し、築**くことによってリーダーシップを発揮します。

本質と時代の本質

キ・ハジャール・デワンタラの思想はまた、自然の本質と時代の本質という二つの現実を理解する重要性を強調しています　　。

自然の本質は、導かれる人間の性格と可能性に関係しています。時代の性質は社会的、技術的、環境の変化に関連しています。良いリーダーは新しい文脈に古いパターンを押し付けず、人間に人間性の限界を超えることを要求しません。

組織において、リーダーシップの失敗はしばしば以下のような状況で発生します。

- 仕事量は人間の境界を無視し、
- 政策は時代の変化に鈍感で、
- このシステムは、分野の現実を考慮しずに構成されています。

キ・ハジャル・デワンタラは、この性質に鈍感な指導者は、公然と、そして静かな抵抗の形で拒絶される結果をもたらすことを思い出させた。

キ・ハジャル・デワンタラの現代指導者への関連性

キ・ハジャル・デワンタラは、現代のリーダーシップ*という言葉が知られるずっと前に生まれた*ものの、実際には以下を強調する現代のさまざまなリーダーシップの概念と一致しています。

- リーダーシップに奉仕し、
- 倫理的リーダーシップ、
- そして人間中心のリーダーシップ。

しかし、『キ・ハジャル・デワンタラ』の独自性は、道**徳と人間性を能力**の付加的な結果としてではなく、出発点として置く勇気にあります。

この考え方は、MKS リーダーシップトライアングルの形成における主要な柱の一つとなりました。『キ・ハジャル・デワンタラ』から学ぶのは、真のリーダーシップは私たちが持つ力ではなく、人間**として誰であるかから始まる**ということです。

第 3 章

キ・ハジャール・デワンタラのリーダーシップ三部作

『キ・ハジャル・デワンタラ』は、形式は非常にシンプルながら深い意味を持つ三部作でリーダーシップを形成しています:**『イング・ンガルソ・スング・トゥロド』『イン・マディヤ・マングン・カルソ』『トゥット・ウリ・ハンダヤニ』**。この三部作は単なる文化的スローガンではなく、**道徳的、関係性的、人間のエンパワーメントの側面を網羅**した完全なリーダーシップフレームワークです。

この三部作はリーダーシップを地位ごとに分けるのではなく、**リーダーが導く人々に対する道徳的立場と役割**によって分かれています。成熟したリーダーは、単一のスタイルに固執するのではなく、文脈に応じて 3 つのポジションすべてで動的に動きます。

ソング・ティガの前で

(模範を示すために)

『イング・ンガルソ・スング・トゥロド*』の最も深い意味*は、リーダーシップは**模範から始まる**ということです。模範的とは技術的な能力の問題ではなく、個人**の誠実さ**の問題です。リーダーが「前に立つ」のは、称賛されたいからではなく、**他者に求める価値観の生きた模範となる覚悟がある**からです。

組織の文脈において、模範的とは単純でありながら決定的なものに反映されます。例えば:

- 話と行動の一貫性、

- 過ちを認める勇気、
- そして、特にプレッシャーの中で人を扱う際の公平さ。

例がなければ、このルールの正当性は失われます。人は恐怖から従うかもしれませんが、心から従うことはありません。キ・ハジャル・デワンタラは、人間が**指示よりも例から価値を学ぶ方が速いことを理解**しています。

ここに、Ing Ngarso Sung Tulodo *と　MKS リーダーシップトライアングルにおける*道徳**的側面との強い結び**つきがあります。道徳は宣言されるものではなく、**リーダーの実際の行動を通じて現れ**るものです。規律を要求しながらも自分の約束をしばしば破るリーダーは、徐々にリーダーシップの基盤を揺るがしています。

大西洋の向こう側には、

(熱意と意志が高まる中)

*イング・ンガルソが例を語る*なら、*イング・マディヤ・マングン・カルソ*はリーダーシップ関係**について語**ります。リーダーが常に先を行っているわけではありません。また、中間に立ち、共に歩み、集団的なエネルギーを築く意志も持たなければなりません。

「中間」とは以下のことを意味します:

- 話すだけでなく、聞きたい、
- 結果を評価するだけでなく、プロセスに立ち会いましょう。
- そして、人間の貢献を対象ではなく主体として評価すること。

組織の実践において、多くのリーダーは二つの極端に行き詰まっています。すなわち、現場の現実から切り離されすぎて高く位置づけられるか、あまりにも支

配的すぎてイニシアチブを閉ざしてしまうかです。 *マディヤ・マンガン・カルソは*バランスを教えています。リーダーは**すべての中心ではなく**、エネルギーの架け橋となるのです。

情熱と意志は強制できない。それは人間が以下のように感じるときに成長します。

- 聞いた、
- 感謝します。
- そして意味のある関わり方をする。

この時点で、リーダーシップは人の知識と直接交差します。リーダーは、動機付けがすべての人に同じように効くわけではないことを理解する必要があります。多くのリーダーが犯しがちな一般的な間違いは、機械を動かすのと同じ道具で人間を動かそうとすることです。

この三部作は、リーダーシップが**単なる構造的な仕事ではなく**、関係性の仕事であることを思い出させてくれます。

トゥット・ウリ・ハンダヤニ

(励ましと信頼の背後に)

この三部作の第三部はしばしば誤解されています。 *トゥット・ウリ・ハンダヤニ*は、指導者が手を引いたり不注意だと言っているわけではありません。代わり

に、**リーダーシップの成熟**について語ります。つまり、他者が前に進めるために一歩引く能力です。

常に前面に立つリーダーは依存関係を生み出すリスクがあります。組織はリーダーがいるときにのみ強く、リーダーがいないときに脆弱になる。*トゥット・ウリ・ハンダヤニ*は指導者に対し、**信頼を与え、挑戦する余地、そして失敗から学ぶ権利を求めました**。

現代の労働の世界において、この原則は非常に重要です。持続可能な組織には以下が必要です:

- 単に業務を委任するだけでなく、意味のある委任、
- 細かい管理ではなく、自立を育むコーチング
- そして責任を伴う信頼。

ここでリーダーシップにおける**スキルの側面**が試されます。すべてのリーダーが常にコントロールを保ちたい衝動に抗えるわけではありません。信頼を与えるには、道徳的な勇気、状況理解、成熟したコーチングスキルが必要です。

トリロジー全体としての統一

『キ・ハジャール・デワンタラ』三部作を三つの別々のリーダーシップスタイルとして捉えてしまうのがよくある誤りです。実際、この三部作は**完全な一つの作品**であり、役割の柔軟性と成熟した態度が求められます。

リーダー:

- まずは道徳的な例*から始め*ましょう。

- 関係構築と熱意(*イング・マディヤ*)、
- そして力を与え、信頼を得ます(*トゥット・ウリ*)。

この秩序は厳格ではありませんが、 **道徳的価値観は常にその基盤でした**。道徳がなければ、ロールモデルは見せかけになり、関与は操作的になり、エンパワーメントは単なるスローガンに過ぎなくなります。

KHD 三部作と MKS リーダーシップトライアングルの関係

キ・ハジャル・デワンタラ三部作は、MKS リーダーシップ・トライアングルの強力な哲学的基盤を提供しています。

- *ンガルソ・スン・トゥロドは*道徳**に根ざしています**。
- *スパルタンの場合*、人間の本質を知る**必要がある**。
- *トゥット・ウリ・ハンダヤニは***エンパワーメントとコーチングスキルを求め**ています。

三人だけでは立ち向かえない。知識のない道徳は偽りの善意になり得ます。知識がなければ、スキルは実現しにくいものです。道徳のないスキルは破壊的な可能性があります。

ここで MKS リーダーシップトライアングルが形成され、道徳を最優先にし、知識とスキルをその二本の柱と据えた枠組みとして形成されました。

第 4 章

産業界内研修(TWI):人間の運用リーダーシップ

キ・ハジャル・デワンタラの考えが人間性に根ざしたリーダーシップの哲学的基盤を提供するならば、『**産業界のトレーニング(TWI**)』は特に組織や産業の文脈における**リーダーシップ実践のための具体的かつ地に足のついた枠組み**を提供します。

TWI は学術的な空間から生まれたのではなく、実際のニーズから生まれました。これは第二次世界大戦中にアメリカ合衆国で開発されました。当時、産業は主に新しく未熟練の労働力で大規模生産を強いられました。当時直面していた課題は非常に実務的でした。つまり、作業を行う人間が未熟な状態で、生産性、品質、安全性をどう維持するかということです。

TWI が示す答えはシンプルだが明確です。 **業界の成功の鍵は、最前線のスーパーバイザーやマネージャーのリーダーシップの資質にある**ということです。

指導者および教育者としての監督者とマネージャー

TWI における最も重要な前提の一つは、スーパーバイザー、そして概念的にはマネージャーも、単に仕事の監督者であるだけでなく、**職場の教育者**でもあるということです。もし導かれる人がまだ適切に働けないなら、最初の問いは「なぜ

その人は間違っているのか?」ではなく、「何が十分に教えられていないのか?」です。

TWI でよく知られている原則は次の通りです:

作業員が学んでいなければ、教官も教えていないということです。

この文には非常に強いリーダーシップの内容が含まれています。責任の焦点を個人から　**リーダーシップと教育システム**へと移します。言い換えれば、TWI は人を責めるリーダーシップを暗に拒否し、　**プロセスや人に責任を持つリーダーシップを奨励している**のです。

MKS リーダーシップトライアングルの文脈において、この原則はリーダーの知識とスキルを圧力ではなく**力を与える**ために使われるべきだという主張を裏付けています。

生産の一部ではなく、個人としての人間

TWI は人間関係を生産性の核となる部分と位置づけており、副次的な要素としてではありません。これは、ジョブ**・リレーションズ(JR)**プログラムに最も明確に反映されており、これは一つのシンプルな原則から逸脱しています。

人は個人として扱われなければなりません。

つまり、誰もが異なる背景、ニーズ、状況を持っているということです。パフォーマンスの問題は単独で起こるものではなく、燃え尽き症候群、私生活の変化、不健全な職場関係などの人間的要因と密接に絡んでいます。

リーダーシップの実践において、この原則はリーダーに以下を求めています:

- 判断前に事実を集めること、

- 行動を起こす前に人間の文脈を理解し、
- そして、公正に受け入れられるように決定を率直に説明してください。

それは単なるコミュニケーションスキルではなく、**人間が労働システムでどのように扱われているかに対する**道徳的な態度でもあります。

リーダーシップはシステム構築であり、英雄主義ではない

TWI はまた、「英雄的リーダー」というパラダイムを否定し、常にすべての問題を解決しようとする姿勢を否定しています。むしろ、TWI は良いリーダーシップとは、**安定的で持続可能な労働システムを構築するリーダーシップであると教えています**。

職務指導(JI**)を通じて**、TWI は正確で一貫性があり安全な方法で職務をどのように教えられるかを教えます。**ジョブメソッド(JM**)を通じて、TWI は体系的かつ事実に基づいた職務改善を促進します。**ジョブ・リレーションシップ(JR**)を通じて、TWI は人間関係が健全かつ生産的なものに保たれるようにしています。

これら 3 つは、リーダーがどれだけ頻繁に問題を解決するかで測られるのではなく、**システムがすでにうまく機能しているためにどれだけ問題が起こらないかで測られる**ことを示しています。

現代のリーダーシップの文脈において、この原則は非常に重要である。多くの組織が疲弊しているのは、従業員が無能だからではなく、以下の理由でです。

- 労働基準が不明瞭で、
- このプロセスは正しく教えられていません。
- そして、仕事上の関係は管理されていない緊張に満ちています。

TWI は、リーダーシップを単なる一時的な成果の追求ではなく、**能力構築の活動**として位置づけることで解決策を提供します。

TWI とリーダーシップにおける道徳の関係

非常に実践的なアプローチとして知られていますが、実際には**強い道徳的前提**を抱えています。TWI プログラムは、リーダーが以下の条件を満たす場合にのみ運営可能です:

- 状況を評価する際に正直に、
- 人を公平に扱う、
- そして、彼が率いる人々から信頼されることができるのです。

正直さがなければ、指示の意味は失われます。正義がなければ、労働関係は崩壊します。信頼がなければ、どんなシステムも十分に動くことはできません。

したがって、TWI はキ・ハジャル・デワンタラの哲学に深く踏み込んでいます。どちらも人間を中心に据え、リーダーシップは単**なる成果管理ではなく**、人間の能力と尊厳を育む手段としています。

MKS リーダーシップトライアングルの実践的な柱としての TWI

MKS リーダーシップトライアングルにおいて、TWI は二つの側面に強固な基盤を提供しています。

- **知識**は、仕事、システム、人々の理解という形で、

- **スキル**は、教えたり、仕事を改善したり、人間関係を管理する能力の形で表現されています。

しかし、TWI は暗黙のうちに道徳の存在を前提としています。リーダーシップの士気がなければ、TWI は簡単に機械工学に還元されてしまう。リーダーは TWI メソッドを習得しても、道徳が基盤でない場合は圧力をかけるために使います。

したがって、MKS リーダーシップ・トライアングルにおいて、TWI は単独ではなく、キ・ハジャル・デワンタラの見解に沿って道徳的基盤の上に置かれています。

MKS リーダーシップトライアングルの策定に向けて

この章は以下のことを示しています:

- キ・ハジャル・デワンタラは哲学的な指導と人道的価値観のリーダーシップを示しました。
- 業界内研修は、運用リーダーシップの実践のための実質的な枠組みを提供します。

両者は共通点があります。**リーダーシップは単なる仕事の結果ではなく、人に対する責任である**ということです。この会議から、**道徳・知識・技能・リーダーシップ・トライアングル**の完全なリーダーシップ枠組みが生まれました。

次の章では、MKS リーダーシップトライアングルでこれら二つの哲学がどのように体系的に要約されているか、また三角形の両側の構造的意味について論じます。

第 5 章

MKS リーダーシップトライアングルの誕生

前の章では、互いに補完し合う二つの主要な思考の流れが示されています。一方で、キ・ハジャル・デワンタラのリーダーシップ哲学は、リーダーシップとは道徳的模範と人間の責任に基づく人間性のプロセスであると強調しています。一方、産業界でのトレーニング(TWI)は、職場での職務教育、手法改善、人間関係管理を通じてリーダーシップがどのように実践されているかを示しています。

両者は異なる文脈から生まれましたが、共通点として一つの重要な点で出会いました。すなわち、**リーダーシップとは単なるシステムや目標ではなく、人のためのもの**であるということです。

この出会いの場から、形式はシンプルだが意味は確固たるリーダーシップフレームワークが策定されました。それは「**道徳・知識・技能リーダーシップ・トライアングル**、略して **MKS リーダーシップ・トライアングル**」です。



©Chilmar MKS Leadership Triangle

なぜ三角形として定式化されるべきか

MKS リーダーシップトライアングルにおける三角形の形状の選択は美的な選択ではなく、哲学的な選択です。三角形は最も安定した構造形態の一つです。それは、**他の二つの側面をバランスよく支える基盤があるからこそ、しっかりと立つことができます**。

リーダーシップの世界でも、現実は似ています。リーダーシップは決して一つの要素だけに頼ることはありません。理解やスキルのないリーダーは、正しい決断を下すのが難しいでしょう。スキルのない知識豊富なリーダーは、アイデアだけで止まります。道徳的基盤のない熟練したリーダーは危険になる可能性があります。

この三角形は重要なメッセージを肯定しています。健全**なリーダーシップはこれら三つの要素が存在し、相互に支え合うときにのみ可能である**ということです。

しかし、MKS 三角形の値は対称ではありません。 **道徳は基盤に置**かれ、知識とスキルはその上に立っています。これらの配置は交換不可です。

道徳は基盤であり、追加の属性ではない

多くのリーダーシップの枠組みでは、道徳や倫理を他の能力の一つとして位置づけています。MKS リーダーシップ・トライアングルは異なる、そして断固たる立場を取っています。すなわち、

道徳は能力ではなく、前提条件であるということです。

道徳は知識や技能の使用に正当性を与える基盤です。道徳がなければ、リーダーシップは倫理的な方向性を失います。知識は正当化の道具となり、技術は抑圧の手段となります。

組織の経験から、ほとんどのリーダーシップの失敗は無知や技術的な無能さによるものではなく、権**力の使い方**によるものであることが示されています。リーダーは何をすべきか知っていて実行できますが、人々への影響を無視します。

道徳を基盤にすることで、MKS リーダーシップトライアングルは能力について語る前に基本的な問いを投げかけます。

この知識やスキルは他の人間よりも使う価値があるのでしょうか?

この問いは現代のリーダーシップ開発においてめったに明確に提起されません。

知識を方向性と考察として

道徳的基盤の上には**知識の**要素があります。MKS リーダーシップトライアングルの知識は、単なる情報や技術的専門知識として狭義に理解されるものではありません。知識とは、**人、仕事、システム、そして意思決定の結果について**の完全な理解を含みます。

『キ・ハジャール・デワンタラ』は、人間を成長する主題として理解することの重要性を、その時代の性質と文脈とともに思い出させました。TWI は、作業、プロセス、労働基準についての深い理解を重視します。両者は、リーダーは前提や直感だけで行動すべきではないことを示しています。

知識がなければ、道徳は善意を生み出し、それが誤った判断につながることがあります。部下を守ろうとしつつも、労働システムやリスクを理解していないリー

ダーは新たな問題を生み出します。したがって、知識は　**道徳的価値が適切に実現されるための**方向性と考慮として機能します。

MKS リーダーシップトライアングルでは、知識が次の疑問に答えます:

- 本当は何が起きているのでしょうか?
- なぜこの問題が起こるのでしょうか?
- この決定の短期的および長期的な影響は何でしょうか?

スキルを実装の手段として

MKS リーダーシップトライアングルの第三の要素はスキルです。スキルとは、価値観や理解を実際の行動に翻訳する能力のことです。スキルがなければ、道徳や知識は意図や思想の領域にとどまります。

キ・ハジャル・デワンタラは三部作を通じて、リーダーシップには模倣、関係構築、エンパワーメントのスキルが必要であることを示しています。TWI は具体的に職務指導スキル、作業方法の改善、公平な人間関係管理を教えます。

しかし、MKS リーダーシップトライアングルは明確にスキルを目的ではなくツールとして位置づけています。新しいリーダーシップスキルは、道徳的枠組みの中で用いられ、十分な知識に基づいているときに意味を持ちます。道徳的な指導のないスキルは非常に効果的でありながら破壊的になり得ます。理解のないスキルは的外れになることがあります。

MKS リーダーシップトライアングルにおける要素間の関係

MKS リーダーシップトライアングルは能力チェックリストではなく、**リーダーシップの考え**方を目的としています。リーダーが困難な状況に直面したとき、このフレームワークは多層的な内省を促します。

一. **教訓**:この行動は関係する人間にとって公平で責任あるものか?
二. **知識:**この決定の文脈、事実、影響を理解していますか?
三. **スキル**:破壊ではなく建設するという決断をどう実装するのが最適でしょうか?

この順序は重要です。道徳的基盤がなければ、次の質問は意味を失います。知識がなければ、スキルは導かれません。スキルや価値観、理解がなければ現実には現れません。

MKS リーダーシップトライアングル全体のリーダーシップフレームワーク

このように、MKS リーダーシップトライアングルは、Ki Hajar Dewantara と Training Within Industry という 2 つの主要な哲学を、完全で一貫性があり、適用可能なリーダーシップフレームワークにまとめています。

- キ・ハジャル・デワンタラから、MKS は**人道的かつ道徳的なリーダーシップの精神を受け継ぎました**。
- 業界内トレーニングから、MKS **は実際の運用リーダーシップ実践フレームワークを受け継い**でいます。

この二つは一つの原則で結ば
れています。真のリーダーシップは道徳的で理解があり、賢明に行動できることです。

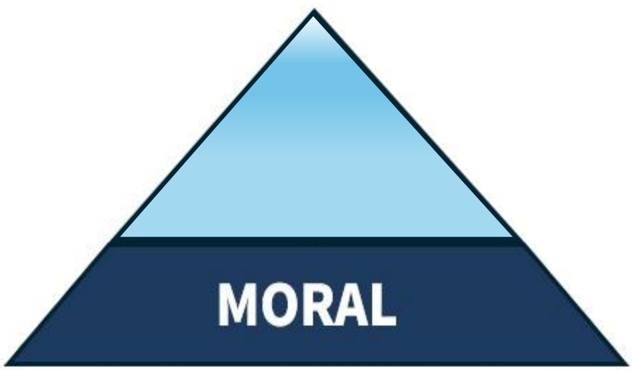
次の章では、この三角形の最初の要素である**リーダーシップの基盤としての道徳**と、それが日常的な意思決定や権力の行使に与える影響について、より深く論じます。

第 6 章

教訓 — リーダーシップの基礎

道徳・知識・技能リーダーシップの三角形**の枠組みの中で**、道徳は三角形の底辺に配置されています。これらの配置は意図的であり、交換はできません。道徳は好みに応じて選択・優先できる能力の一つではなく、 **知識や技能**が他の人間よりも使うのに適しているかどうかを決定する**倫理的な前提条件です**。

多くのリーダーシップモデルは能力について長々と語りますが、その人が*能力がある*限りリーダーシップに*値*すると仮定して止まります。MKS リーダーシップ・トライアングルはより断固たる立場を取っています。強**固な道徳的基盤がなければ、能力は実際には被害のリスクを高める**とされています。



©Chilmar MKS Leadership Triangle

倫理的免許としての道徳

リーダーシップにおける道徳は、単なる善意や規則の形式的な遵守だけではありません。道徳とは　権威を行使する倫理的な許可です。この許可は書面には書かれていませんが、導かれる人々には深く感じられます。

強い道徳心を持つリーダー:

- 正義を維持するために権威を用い、
- 権力の乱用を控え、
- そして彼の決定が人間の尊厳に与える影響を考えてみてください。

逆に、士気が脆弱な場合、リーダーは次の傾向があります。

- 共感なくデータに基づく意思決定を許し、
- 標的のために人間の影響を無視し、
- あるいは、規則を狭い利益の盾として使うこと。

組織の実践において、この違いは明確に見られます。リーダーが**信頼できる**のか、単に**話すのが上手いのかはすぐに見分けられます**。

道徳は中立ではなく、ストレスによって試されます

道徳は安定して静的なものではありません。常に**圧力によって試**されます——目標圧力、上限圧力、時間圧力、コスト圧力です。まさにこの圧力のもとで、リーダーシップの道徳的資質が明らかになります。

問題はリーダーが何が正しいかを知っているかどうかではなく、次の通りです。

- 人気のないときに正しい選択をするかどうか、
- 自分のオフィスが近道なのに、公平であろうとは限らないのか、
- そして、自分の決断の結果に責任を持てるかどうかも考えられます。

『キ・ハジャル・デワンタラ』は、価値観と行動が切り離せないため、リーダーシップの核として(*イング・ンガルソ・スング・トゥロド*)を挙げています。口にされるだけで体現されない道徳はリーダーシップの道徳ではなく、レトリックです。

リーダーシップにおける道徳の四本柱

MKS リーダーシップトライアングルにおいて、リーダーシップの道徳は 4 つの主要な柱で理解できます。

一. **誠実**
さ　誠実さとは、価値観、言葉、行動の一致を指します。誠実なリーダーは状況に応じて倫理基準を変えません。一貫性があり、価値に見合う予測可能であり、したがって信頼できるものです。

二. **正義**
とは、すべての人を平等に扱うことではなく、　文脈と事実に基づいて適切に扱うことを意味します。この原則は、特に雇用関係(Job Relations)と非常に一致しており、人間を個人として扱うことを重視しています。

三. **責任**
道徳的リーダーは責任を押し付けません。彼は「*これは私の決断だ*」と言い、結果を受け入れる覚悟があった。責任感はリーダーシップの成熟の証です。

四. **この人類の柱に賛**
同することは、パフォーマンスを犠牲にすることではなく、そのパフォー

マンス達成が**人間に害を与えないこと**を保証することです。指導者は手続きに厳しくしても、尊厳を厳しくしてはいけません。

これら四つの柱は抽象的な概念ではありません。彼らは毎日、小さな決断の中に現れています。叱る方法、聞く方法、負担の分担、難しい決断の説明などです。

道徳がなければ、知識や技術は危険になります

MKS リーダーシップトライアングルからの最も重要なメッセージの一つは、**知識やスキルだけでは必ずしも良いものではない**ということです。道徳がなければ、両者は機能を変えることができます。

- **道徳のない知識は**
  正当化の道具となります。リーダーは自分の立場に有利なデータを選び、人々への影響を無視することができます。この決定は合理的に見えますが、不公平に感じます。
- **道徳のないスキルは**
  圧力の道具となりました。コミュニケーションスキルは操作に使われ、管理スキルは過剰な制御に使われ、指導スキルは準備不足でスピードを抑えるために使われます。

だからこそ、多くの組織は「プロフェッショナル」に導かれながらも信頼を失っているのです。壊れているのはシステムそのものではなく、**リーダーとリーダーの道徳的関係です**。

キ・ハジャル・デワンタラと TWI の視点から見た道徳

キ・ハジャル・デワンタラは、模範こそがリーダーシップの主な要件であると強調しました。道徳がなければ、正当な例は存在しません。一方で、TWI は非常に実践的でありながら、強い道徳的前提を含んでいます。すなわち、リーダーは**教え、導き、意思決定を行う**信頼できる存在でなければならないということです。

TWI は以下の文化では機能しません:

- 不誠実さに満ちている、
- 不正を容認し、
- あるいは人間を単なる道具にしてしまうこと。

したがって、道徳は単なる哲学的基盤であるだけでなく、**効果的かつ持続可能なリーダーシップのための**機能的条件でもあります。

リーダーシップの省察の出発点としての道徳

MKS リーダーシップトライアングルは、リーダーが方法や技術について問いかける前に道徳的な問いについて考え始めることを促しています。

- この決定は公平でしょうか?
- この権限を使って保護すべきか抑圧すべきか?
- 人間への影響に責任を持つ準備ができているでしょうか?

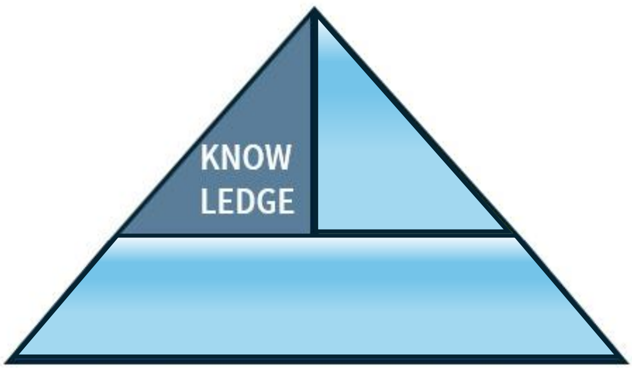
これらの質問は指導者を弱めるためではなく、むしろ**指導者が道徳的に価値あるものであることを保証するための**ものです。

次の章では、この三角形の第二の要素である知識について論じます**。これは、リーダーシップの行動に方向性を与え**、良い道徳が誤った決断を招かないようにする理解です。

第 7 章

知識 — リーダーの方向性と考慮事項

もし道徳がリーダーシップの基盤であるならば、**知識**は　リーダーの決断が目標、現実、人間性から逸脱しないように導き、配慮する方向性です。道徳は*何かを行う価値があるかどうか*という問いへの答えを提供し、知識は実際に何が起きているのか、そしてその行動の結果は何か*を答えます*。



©Chilmar MKS Leadership Triangle

MKS リーダーシップトライアングルでは、知識は単なる情報の山や学術的知性として理解されていません。知識とは、**完全かつ文脈に合った理解**として理解されており、リーダーが責任を持ち、的を絞り、長期的に意思決定を行うことを可能にします。

善意の守護者としての知識

善意で下された決断が問題を引き起こすことも珍しくありません。これは通常、道徳性の欠如によるものではなく、理解の**欠**如によって引き起こされます。リーダーはチームを守りたいが、システムの理解はしていない。指導者は公平でありたいが、現地の事実を把握しようとはしない。リーダーは速さを望みますが、リスクを理解していません。

このような状況では、知識のない道徳は**危険な善意に変わります**。

したがって、知識は道徳的価値が適切に実現される守護者としての役割を果たします。知識はリーダーを助ける:

- 問題の症状と根本を区別し、
- 意思決定の直接的および間接的な影響を理解し、
- 短期的および長期的なリスクの検討も行っています。

十分な知識がなければ、リーダーシップは道徳的価値観が正しくても、衝動的な反応や感情的な決断に簡単にとらわれてしまいます。

人間の知識

キ・ハジャル・デワンタラの哲学は、人間を支配される対象ではなく成長する主体として位置づけています。したがって、リーダーが最初に持つべき知識は**人についての知識です**。

この知識には以下の理解が含まれます:

- 人間は異なる性格、能力、背景を持っています。
- 人間の動機は同じように一つの方法で働くわけではありません。
- そして、失敗は学習過程の一部であることが多いです。

人を理解しないリーダーは狭い前提でリードしがちです。つまり、誰もが同じくらい強く、同じくらい速く、同じように準備されていると見なされているのです。その結果、政策は客観的に見えても不公平になってしまいます。

人間を理解するには、リーダーが率いる人の心理的・社会的文脈に敏感であることが必要です。これは TWI(労働与産業研究)の原則、特に雇用関係の原則に沿っており、**人間は個人として扱われるべきだという点を強調しています**。

リーダーシップの役割と責任に関する知識

リーダーシップ知識には、リーダーの役割や責任**を明確に理解することも含**まれます。多くの組織の問題は悪意からではなく、役割の混乱から生じます。

リーダーはしばしば以下の通りです:

- 細部にこだわりすぎてコーチング機能を怠っている、あるいは
- 現実から離れすぎて、現実を失うには。

キ・ハジャル・デワンタラは三部作を通じて、リーダーシップには自分を置く能力が必要だと教えています。すなわち、いつ前に立ち、いつ中間に立ち、いつ後ろにいるかを。リーダーは**、いつ指示し、いつ伴奏し、いつ距離を置くべきかを知る必要があります**。

これらの役割を知らなければ、リーダーは権威主義か寛容かの二つの極端に陥りやすい。どちらも組織にとって有害です。

仕事とシステムの知識

Training Within Industry は、リーダー、特にスーパーバイザーやマネージャーが**自分たちが率いる仕事**を理解していることを強調しています。リーダーは最も

技術的な専門家である必要はありませんが、プロセスや基準、仕事の重要なポイントを理解しているべきです。

職務の知識はリーダーに以下を可能にします:

- 現実的な決断を下すこと、
- パフォーマンスを公正に評価し、
- そして、信頼を得て教えたり指導したりすること。

プロセスを理解しなければ、リーダーは実際にはシステムに起因する問題を個人のせいにしてしまうのです。一方で、十分な知識があれば、リーダーは目標、作業方法、人間の能力の関係を把握できます。

文脈と結果の知識

MKS リーダーシップトライアングルの知識には、**文脈や結果**の理解も含まれます。すべてのリーダーシップの決定は、現在の瞬間を超えて、組織の職場文化、信頼、持続可能性に影響を与えます。

短期的な影響しか見られないリーダーは成功を収めても、潜在的な問題を残すこともあります。知識はリーダーが問うのを助ける:

- この決定が 6 か月先にどのような影響を与えるのでしょうか?
- この決定は人々の働き方や行動にどのような影響を与えるのでしょうか?
- この政策はシステムを強化するのか弱体化させるのか?

これらの問いはリーダーシップを思慮深く、反応的でない状態に保ちます。

道徳や技能のない知識

道徳や技能と同様に、知識は単独ではありません。**道徳のない知識は** 簡単に合理的な正当化に変わります。指導者は自らの意思決定を支持するデータを選択し、人道的な側面を無視することができます。

一方で、**知識なくスキルが**なければ、概念は良いものの実行が悪い政策を生み出します。その考えは真実ですが、伝えられると傷つけたり混乱させたりします。

だからこそ、MKS リーダーシップトライアングルにおける知識は常に道徳を超え、スキルと並んで存在します。それは方向性を示しますが、ポジティブな影響を与えるには価値観と実行力の基盤が必要です。

継続的な学習の手段としての知識

最後に、リーダーシップの知識は静的なものではありません。学びをやめたリーダーは時代の変化に取り残されてしまいます。『キ・ハジャル・デワンタラ』は**時代の性質**に敏感であることを強調し、TWI は仕事の現実に基づいた継続的な改善を奨励しています。

MKS リーダーシップトライアングルの枠組みの中で、知識を得るには謙虚な態度が求められます。

- 導いた男の、
- 起こった過ちから、
- また、組織環境の変化からも影響を受けます。

道徳的で学びのあるリーダーは常に自分自身と自分のシステムを改善する方法を見つけます。

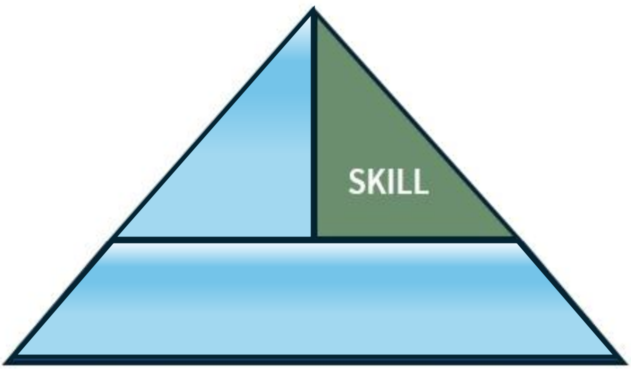
次の章では、この三角形の第三の要素であるスキルについて論じます。**これは価値観や理解を日常のリーダーシップ行動に翻訳する能力**であり、リーダーシップが意図や分析にとどまらず、実践において具体的に存在することを意味します。

第 8 章

スキル ― リーダーシップ・イン・アクション

道**徳**が基盤で知識　が方向性であるなら、**技術**は価値観と理解を実際の行動とつなぐ架け橋です。スキルがなければ、リーダーシップは善意と分析で終わります。スキルがあれば、リーダーシップは日々の実践に存在し、感じられます。

MKS リーダーシップトライアングルでは、スキルはリーダーシップの最終目標ではなく、実践ツールとして位置づけられています。スキルとは、道徳や知識を具体的な意思決定、行動、相互作用に翻訳する能力のことです。したがって、リーダーシップの質はしばしばリーダー自身の信念ではなく、**彼が率いる人々が経験するものによって評価されます**。



©Chilmar MKS Leadership Triangle

真のリーダーシップとしてのスキル

多くのリーダーは成績も理解も十分ですが、リーダーシップを適切に実行できずにリーダーシップを発揮できません。価値観が伝えられず、意図が誤解され、建設的であるべき決定が混乱や損害を生むことがあります。

リーダーシップスキルは、小さくても決定的な瞬間に存在します:

- リーダーが指示を出す方法、
- 彼は不正を叱責し、
- 意見に耳を傾ける様子、
- そして責任の委任方法。

これらのポイントでリーダーシップは概念ではなく行動的に**試されます**。

キ・ハジャル・デワンタラの視点からのスキル

キ・ハジャル・デワンタラは、リーダーシップと教育活動を切り離していません。三部作では、リーダーシップは常に特定のスキルを通じて現れます。

- *ンガルソでは、スング・トゥロドは*模範的なスキル、すな**わち行動の一貫性を保つ能力**を求めています。
- *イング・マディヤ・マンガン・カルソ*にはコミュニケーション能力と共感**力**、つまり熱意と関与を築く能力が必要です。
- *トゥート・ウリ・ハンダヤニ*には、権限と信頼、**すなわち責任を持ってコントロールを手放す能力**が必要です。

したがって、キ・ハジャル・デワンタラによれば、リーダーシップスキルとは人を支配する技術ではなく、**人間を成長させる**技術である。これらのスキルは教育的、関係性的、そして文脈的です。

産業界での研修の視点におけるスキル

産業界でのトレーニング(TWI)は、リーダーシップスキルを非常に具体的に示します。TWI は、オペレーショナルリーダーシップは主に 3 つのスキルグループを通じて習得できることを教えています。

一. **職務指導**

スキル リーダーは明確かつ一貫して安全に仕事を教えることができなければなりません。もしその人がまだ適切に働けない場合、最初に検討すべき問題はその**人の意志ではなく**、教え方です。

二. **職務方法を改善するスキルリーダー**

は、仕事の改善を体系的に導くことができなければなりません。解決策を提供するだけでなく、 **作業を行う人々を巻き込む思考の改善を**導くこともあります。

三. **職務**

関係スキル リーダーは、人間問題を公平かつ事実に基づいて、かつ影響を考慮して対処できる能力が必要です。それは、聞く力、説明力、そして責任ある意思決定を行うスキルを要求します。

これら 3 つのスキルは、リーダーシップスキルが生まれつきの才能ではなく、**意識的かつ反復的な練習を通じて鍛えられる能力であることを示しています。**

技術は手段であり、支配の道具ではない

リーダーシップにおける最大のリスクの一つは、道**徳的なコントロールなしにス**キルを使うことです。コミュニケーション能力は操作に発展してしまうこともあります。組織力は過剰なコントロールに変わることもあります。指導スキルはストレスに変わり、燃え尽き症候群や恐怖につながることがあります。

したがって、MKS リーダーシップトライアングルは**スキルを道徳と知識の管理下に置きます**。スキルは次の質問に答えなければなりません:

- このやり方は公平でしょうか?
- これが人間の能力を高める方法なのでしょうか?
- これはシステムを強化するのか、それとも依存関係を生むのか?

適切なスキルはリーダーをより必要とさせるのではなく、チームをより**自立し有能にします**。

委任と信頼のスキル

最も難しいが最も重要なリーダーシップスキルの一つは、意味のある**委任**です。委任とは単にタスクを移すだけでなく、**信頼と責任を移すことです**。

未熟練の委任リーダーは、以下の傾向があります:

- 過剰な詳細を制御し、
- 他人を信じることの難しさ、
- そして最終的には組織のボトルネックとなります。

逆に、熟練したリーダーはいつリードし、いつ監督し、いつスペースを作るべきかを理解しています。この技術は*トゥット・ウリ・ハンダヤニ*のスタイルに沿い、前から引っ張るのではなく後ろから押す。

自己反省と自己学習能力

リーダーシップスキルは他者との交流にとどまらず、**自己反省のスキル**も含まれます。リーダーは自分の行動を再評価できる必要があります:

- 昨日の私のスピーチはどのような影響を与えましたか?
- 私の叱責は建設的なものなのか、それとも傷つけるものなのか?
- 私の決断は、私が信じる価値観を強化していますか?

この振り返りは自分を責めるのではなく、リーダーとして**学び成長**するためのものです。MKS リーダーシップトライアングルの枠組みの中で、リフレクティブスキルはリーダーシップが凍結するのを防ぎつつ、状況の変化に応じて進化し続けます。

道徳や知識のない技能

前章で述べたように、単独スキルは非常にリスクが高いです。道徳のないスキルは効果的だが破壊的なリーダーシップを生み出します。知識のないスキルは、積極的だが正しい道を歩んでいないリーダーシップを生み出します。

したがって、MKS リーダーシップトライアングルのスキルは常に**他の 2 つの要素と結び**ついています。それは価値も文脈もないものではありません。真のリーダーシップスキルとは**、適切で公正かつ建設的に行動する能力です**。

リーダーシップ経験の決定要因としてのスキル

最終的に、従業員のリーダーシップ体験はビジョンや美しい言葉によって決まるのではなく、リーダーが日々**どのように行動**するかによって決まります。ここでスキルが、組織内で道徳や知識が本当に生きているかどうかを決める主な要素となります。

スキルこそがリーダーシップの真の顔です。MKS リーダーシップトライアングルは、スキルを通じてコンセプトから人間が感じる体験へと変貌します。

次の章では、これら三つの要素が**バランスを崩**したときに何が起こるのか、そして道徳、知識、スキルの不均衡が組織におけるリーダーシップ問題の根本原因であることが多いことについて論じます。

第 9 章

リーダーシップトライアングルにおける不平等

道徳・知識・スキル・リーダーシップの三角形は、全体として設計されています。三人は互いに支え合い、単独で立つことはできません。しかし、組織の実践において、これら三つの要素がバランスの取れた形で存在することは稀です。多くの場合、 **リーダーシップの三角関係の不平等**が原因で、一方の要素が優勢で、もう一方は弱いか無視されている。

この不平等は多くのリーダーシップ問題の原因となっていますが、表面的には組織はうまくやっているように見えます。

この章では、さまざまな不平等の形態と、それが人々、システム、組織の持続可能性に与える影響について論じます。

強いスキルと知識、弱い道徳心

これが最も一般的で危険な不平等の形態です。このタイプのリーダーは通常以下の通りです:

- とても賢い、
- プロセスとデータをマスターすること、
- 高いコミュニケーション能力とマネジメント能力を持つこと。

しかし、権力の道徳的行使においては弱い。

このようなリーダーはしばしば以下の通りです:

- 数字と論理で決定を正当化し、
- 人間への影響を無視して、
- あるいは、彼のスキルを使ってプレスに使うか、ビルドアップではなく。

最初は、組織が効果的に見えます。目標は達成され、プロセスは整然と見え、管理も強力です。しかしその背後には、次のような症状が現れます:

- 長期にわたる疲労、
- 信頼の喪失、
- デッド・イニシアティブ、
- 静かな抵抗。

損なわれているのは短期的なパフォーマンスではなく、 **組織の**人道的基盤です。長期的には、このようなリーダーは組織を脆弱で依存的、恐怖に満ちた状態にしてしまうことが多いです。

これが MKS リーダーシップトライアングルが道**徳を基盤として置き**、追加の属性ではない理由です。

強い道徳、弱い知識

第二の形の不平等は表面的には「良い」ように見えますが、それでもリスクはあります。このタイプのリーダーは通常以下の通りです:

- 誠実な意図を持っており、
- 人々を思いやること、

- 公平でありたいし、チームを守りたい。

しかし、彼は理解を欠いていた。

- 作業システム、
- プロセスとリスク、
- 長期的な意思決定の結果。

その結果、下される決定はしばしば以下の通りです:

- 目標外、
- 新たな問題を生み出し、
- あるいはシステムを誤って弱体化させてしまうこともあります。

例えば、「チームに負担をかけたくない」と願いながらシステムのニーズを無視するリーダーの場合、

- 労働基準が曖昧になり、
- 人々は優先順位を決めることに混乱しています。
- そして曖昧さから対立が生じます。

この場合、**理解のない善意は組織を誤った方向に導きます**。前章では、道徳には破壊的な感傷に変わらない知識が必要だと強調しています。

強い道徳心と知識、弱いスキル

この不平等において、リーダーたちは以下の通りです:

- 成績も良いこと、
- 文脈とシステムを理解すること、
- しかし、それを効果的な行動に結びつけることができません。

このようなリーダーはしばしば以下の通りです:

- 何をすべきか知っていて、
- 公正に導きたい、
- しかし、明確なコミュニケーションには至りませんでした。

その結果、

- リーダーシップのメッセージは伝えられていません。
- 政策は誤解されている。
- 良い成績はチームには感じられません。

日常の業務において、リーダーシップは意図や理解ではなく、部**下の実際の経験**によって評価されます。十分なスキルがなければ、道徳や知識はリーダーの頭の中に閉じ込められてしまいます。

一方的な支配とその影響

三角形の一方の辺が優勢になると、常に歪みが生じます:

- 技術　**官僚的リーダーシップ→スキル**支配と抑圧

- 知識支配　→冷徹な分析的リーダーシップ
- 穏やかだが効果的でない指導→ない道**徳的支配**

MKS リーダーシップトライアングルは完璧を求めるのではなく、**リーダーに不平等のリスクを認識させる**ことを目的としています。すべてのリーダーには強い側面と弱い側面が必要です。成熟したリーダーを特徴づけるのは、**これらの不平等を改善しようとする意識と意欲です**。

組織問題の根本である不平等

多くの組織の症状は、実際には個人や文化の問題ではなく、リーダーシップの不平等の反映です。例えば:

- 対立は置いておけ、
- パフォーマンスは上がっていますが、エンゲージメントは下がっています。
- コンプライアンスは高いですが責任は低いです。

MKS リーダーシップトライアングルグラスを使うと、これらの症状は以下のサインとして読み取ることができます:

- 道徳だけでは基盤にはなりません。
- あるいは知識だけでは方向性を与えられず、
- またはスキルが適切に使われていない場合もあります。

このフレームワークは、リーダーが**人を責めることからリーダーシップの改善へと焦点を移すのに役立ちます**。

MKS をラベルではなく、リフレクションツールとして

MKS リーダーシップトライアングルは、誰かを「悪いリーダー」や「良いリーダー」とラベル付けする道具ではないことを強調することが重要です。それは**内省の道具です**。

関連する質問は以下の通りではありません。

私はどんなリーダーなんだ?

むしろ:

私のリーダーシップのどの側面が最も不均衡で、放置した場合のリスクは何でしょうか?

この省察こそが、改善の余地と真のリーダーシップ学習の余地を開きます。

バランスの取れたリーダーシップへ

この章は、健全なリーダーシップには、静的な理想状態ではなく、**常に維持されるバランス**が必要であることを強調しています。道徳、知識、スキルは、文脈や責任が変化するにつれて継続的に磨き、見直され、調和させる必要があります。

次の章では、MKS リーダーシップトライアングルをより実践的な領域へと導きます。すなわち、このフレームワークが**意思決定、ターゲットへの圧力、そして組織の実際の状況にどのように活用されているかについてです**。

第 10 章

MKS リーダーシップトライアングルの実務

道徳・知識・スキル・リーダーシップの三角形の哲学的基盤と構造を理解した後、次の課題は**この枠組みを日常のリーダーシップ実践に翻訳**することです。この章は即席のレシピを提供するのではなく、リーダーが現実の状況により明確かつ公平かつ責任を持って対処するための思考と行動の方法を紹介します。

組織の実践において、リーダーは理想的な状況に直面することはめったにありません。より頻繁に浮かぶのはジレンマです:ターゲットとチーム疲労、スピードと質、自己主張と共感、ルール遵守と文脈的公平さ。ここで MKS リーダーシップトライアングルは、**厳格な手順のリストではなく**、リーダーシップの指針として機能します。

MKS を意思決定の枠組みとして

意思決定はリーダーシップの最も具体的なポイントです。リーダーが意思決定を行い、その説明の方法が信頼、コミットメント、チームワークの質を決定します。

MKS リーダーシップトライアングルの枠組みの中で、意思決定は 3 つの段階的熟考の層を通じて行われます。

一. **道徳的 — 倫理的資格**

リーダーはまず問いかけます:

この決定は公平か?私はこの権限を共通善のために使っているのか、

それとも狭い利益のために使っているのか?人間は敬意を持って扱われているのでしょうか?

二. **知識 — 文脈的正確さ**

その後、リーダーは以下の理解を確実にします:

私は完全な事実を理解していますか?問題の根本は何でしょうか?この決定の短期的および長期的な影響は何でしょうか?

三. **スキル — 実施方法**

最後に、リーダーは行動を決定します:

これらの決定を伝え、実行するために、害を与えないためにどうするか?

この順序は重要です。多くの決断が失敗するのは、間違ったターゲットが原因ではなく、**反転した反転した反省の連続**性によって、スキルが先に使われ、道徳や知識は後から考慮されたり、時には無視されたりするからです。

目標とパフォーマンスのプレッシャーに直面して

ターゲットプレッシャーは組織において避けられない現実です。しかし、ターゲットへの圧力はしばしば**リーダーシップの士気を試す主な場となっています**。

MKS のようなフレームワークがなければ、リーダーは簡単に以下のような誘惑に駆られます。

- 人間の安全やバランスを犠牲にすること、
- 過剰な残業を正常化し、
- あるいは道徳的に問題のある慣習に目をつぶること。

MKS リーダーシップトライアングルでは、リーダーは層ごとに圧力を管理するよう招待されています:

- **道徳は**人々が被害者になるのを防ぐ。
- **知識は**、単に負担を増やすだけでなく、体系的な解決策を見つける助けとなります。
- **スキルは**コミュニケーションや現実的な仕事の調整を築くのに役立ちます。

このアプローチはパフォーマンス要求を否定するものではありませんが、**人間やシステムに害を与えることなくパフォーマンスを達成することを保証します**。

パフォーマンス問題処理における MKS

パフォーマンスの問題はしばしば重要な内省の瞬間です。従来の枠組みでは、低パフォーマンスは個人に直接帰せられます。MKS リーダーシップトライアングルは、リーダーが**評価を先送りし、理解を深めることを促します**。

MKS のパフォーマンス問題に対するアプローチ:

- **教訓**:理解する前に責めることを拒むこと。

- **知識**:問題がシステム、プロセス、または作業の理解から生じているのかを探ること。
- **スキル**:具体的に方法を指導・指導・改善する方法を決める。

このアプローチは、リーダーを単なる成果評価者ではなく人間開発者として位置づけるという TWI の哲学に沿ったものです。

組織文化のための読書ツールとしての MKS

組織文化はしばしば書面による価値観ではなく、一貫**したリーダーシップの実践**によって決まります。MKS リーダーシップトライアングルは、文化を読み解き形成するためのツールとして活用できます。

- 恐怖や受動性の文化は、しばしば**道徳のない技能や知識から生じます**。
- 混乱し規律のない文化は、知識**やスキルのない良い道徳から生まれる**ことが多いです。
- 健全で力強い文化は、これら三つの要素がすべて存在しバランスが取れたときに生まれます。

MKS を意識したリーダーは「その人の何が問題なのか」だけでなく、「どちら側のリーダーシップが不均衡なのか」と問いかけます。

次期リーダーの育成における MKS

成熟したリーダーシップの指標の一つは、**新しいリーダーを育て**る能力です。MKS リーダーシップトライアングルは、上級リーダーがリーダー候補者全体を育成するのを支援します。

- 道徳は講義ではなく、模範から受け継がれるものです。
- 知識は対話と共有された学びを通じて伝達されます。
- スキルは練習、委任、フィードバックを通じて磨かれます。

したがって、リーダーの育成は技術的な訓練にとどまらず、真の人格、理解、行動に触れます。

リーダーの個人的振り返りの枠組みとしての MKS

結局のところ、MKS リーダーシップトライアングルは**自己反省のツール**として使われるときに最も強力です。リーダーは定期的に以下のような質問をすることができます:

- どちらの側が一番強い?
- どちらの側が一番弱いのでしょうか?
- この不平等を放置した場合、どのようなリスクがあるのでしょうか?

この内省はリーダーが自己満足や防御に陥るのを防ぎつつ、意識的に成長し続けます。

日々の実践としてのリーダーシップ

この章では、リーダーシップとは大きな瞬間の集まりではなく、日々の実践であることを強調しています。リーダーたちが挨拶し、叱責し、耳を傾け、決断し、信頼する様子——それが MKS リーダーシップトライアングルの生き残りの鍵となる。

MKS を指針として使うことで、リーダーは結果を追求するだけでなく、**道徳的な実現可能性、意思決定、行動の質も維持できます**。

最終章では本書のすべての考えをまとめると同時に、真のリーダーシップとは学**んだスキルではなく**生涯にわたる道徳的責任であることを再確認します。

第 11 章 まとめ

生涯にわたる道徳的責任としてのリーダーシップ

この本は、一つのシンプルながら根本的な信念から逸脱しています。すなわち、**リーダーシップとは単に成果を出す能力だけでなく、人々に対する道徳的責任である**ということです。これまでの章を通じて、リーダーシップの失敗が知識やスキルの不足だけではほとんど起こらないことが明らかになりました。より頻繁に起こるのは、**この知識やスキルの使い方に失敗することです**。

キ・ハジャル・デワンタラの哲学を通じて、私たちはリーダーシップを、人間をその性質や時代に応じて成長させる過程として理解するよう招かれています。産業内部のトレーニング(TWI)を通じて、私たちはリーダーシップを日々の仕事を通じて人間の能力を高める実際の活動として捉えるよう招かれています。これら二つの考えは一つの重要な結論に達します。リーダーは**システムや目標だけでなく、人を信頼する**ということです。

この会議から、**道徳・知識・技能リーダーシップの三角関係が**形成されました。

道徳はリーダーシップの価値を決定

この本は断固たる立場を取っています。道**徳はリーダーシップの補完ではなく、むしろ前提条件である**ということです。知識やスキルは教えられ、訓練され、磨

かれます。道徳――人と権力の見方――は、リーダーシップが利益をもたらすか害をもたらすかを決定する基盤です。

道徳的指導者とは、常に正しいとか常に人気があるという意味ではありません。道徳的指導者は以下の通りです:

- 自分の決断に責任を持つ勇気を持ちましょう。
- 正義を維持するために一貫性を持つために、
- そして自分の力が人間に与える影響を自覚している。

道徳がなければ、リーダーシップは効果的かもしれませんが、正当性を失います。長期的には、道徳的基盤を持たない組織は信頼、持続可能性、そして人間性を失います。

知識とスキルを誇りではなく責任として

知識やスキルはリーダーにとって誇りの源となることが多いです。しかし、MKSリーダーシップトライアングルの枠組みの中では、どちらも**個人の卓越性の象徴ではなく**、責任の道具と見なされています。

知識は、善意が誤らされないように指針を与えます。スキルは形を成し、価値観や理解が言説にとどまらないようにします。どちらも道**徳的統制のために**使われ、人とシステムを同時に構築するために使われる場合にのみ意味を持ちます。

成熟したリーダーは「私に何ができるのか?」*とは尋ねません。*でも*「ちゃんとした方法で何をすればいいんだ?」と。*

リーダーシップは成果ではなくプロセスです

リーダーシップにおける最も危険な幻想の一つは、リーダーシップを「学び終わらせる」ことができるという考えです。実際には、リーダーシップは**生涯にわたる振り返りと学びのプロセスです**。

士気は常にプレッシャーによって試されます。知識は変化によって更新されなければなりません。スキルは状況に応じて適応させるべきです。MKS リーダーシップトライアングルは最終目標ではなく、 **リーダーが自分自身のバランスを保つ**ための内省の指針です。

以下の反省的な質問は、すべてのリーダーが引き続き取り上げることができます。

- 今日の私の決断は関係する人間にとって公平でしょうか?
- 行動する前に本当に状況を理解しているのでしょうか?
- 私のリーダーシップのやり方は、他者の自立心を高めるのか弱めているのか?

これらの問いが続く限り、リーダーシップは成長し続けるでしょう。

真のリーダーシップの遺産

最終的に、リーダーシップはその人がどれだけ長く公職に就いたかではなく、**その人が人々やシステムに残した影響で測られます**。良いリーダーは、以下の組織を去ります:

- より力強く、
- より独立し、
- そしてより威厳ある。

MKS リーダーシップトライアングルは、リーダーシップの遺産が成果だけでなく、**育まれる人間的な資質の形にもあることを私たちに示します**。

閉鎖

この本はリーダーシップが簡単だと約束するものではありません。代わりに、リーダーシップは**道徳的成熟、明晰な思考、演技力を要求する重い責任であると強調**しました。

しかし、まさにそこに意味があるのです。

知識とスキルは人をリーダーにします。道徳が彼が人間を導くにふさわしいかどうかを決める。

道徳・知識・スキル・リーダーシップの三角形を理解し実践することで、すべてのリーダーが組織の推進力であるだけでなく、**職場における人間性の守護者となることが期待されています**。

参考資料:

A. キ・ハジャル・デワンタラの歴史と三部作の概要

- キ・ハジャル・デワンタラの簡単な伝記**
- キ・ハジャル・デワンタラは、インドネシアの国民教育の先駆者であり、国民精神と独立性を持ち、国の文化に根ざした教育システムの形成に非常に大きな役割を果たしています。彼は **1889** 年 **5** 月 **2** 日にジョグジャカルタでラデン・マス・スワルディ・スールジャャニングラート**という名前で**生まれました。彼の生年月日は当時、**国民教育の日として記念されました**。
- キ・ハジャル・デワンタラはジョグジャカルタ宮殿出身でしたが、民衆に近づくために貴族の称号を放棄することを選びました。キ・ハジャル・デワンタラへの名称変更は、彼が国と国民の教育に全力を尽くすという強い意志を反映しています。
- 彼は STOVIA(スクール・トット・オプレイディング・ファン・インラントシェ・アルツェン**)で学**びましたが、健康上の理由で修了できませんでした。それでも、彼の思想と知的活動はジャーナリズムの世界や国民運動の世界で急速に発展しました。
- ジャーナリストとして、キ・ハヤル・デワンタラはオランダの植民地政策に批判的であることで知られています。彼の有名な著作の一つに**「もし私がオランダ人ならば」(Als Ik Eens Nederlander Was**)というタイトルがあり、植民地でのオランダ独立を祝う計画を強く批判しました。この執筆が彼のオランダへの亡命につながりました。

キ・ハジャル・デワンタラの教育における闘争と役割**

オランダでの亡命中(1913–1919 年)、キ・ハジャル・デワンタラは現代教育理論を学び、ヨーロッパの進歩的教育思想に深く取り組んだ。この経験は、学生を解放し人間味のある教育の重要性についての彼女の見解を深めました。

インドネシアに戻った後、**1922 年 7 月 3** 日にキ・ハジャル・デワンタラはジョグジャカルタに**タマン・シスワ大学**を設立しました。タマン・シスワの主な目標は、先住民に差別や植民地的圧力なしに教育を提供することです。

タマン・シスワ教育は以下を強調しています:

- 思想と学問の自由
- 人格と倫理の発展
- 国民文化に基づく教育

キ・ハジャル・デワンタラは、厳格で権威主義的、植民地支配者の利益のためにのみ労働を生み出す植民地時代の教育制度を拒否しました。むしろ、彼は教育を解放と自由な人々の形成の道具として戦いました。

彼の功績により、インドネシア独立後、キ・ハジャル・デワンタラは**インドネシア共和国**初の教育・教育・文化大臣に任命されました。

キ・ハジャル・デワンタラの教育哲学**

キ・ハジャル・デワンタラの教育哲学は、教育は強制ではなく**「指導」**の過程であるという考えに基づいています。彼は次のように述べています。

「教育は子どもたちの人生の指針である。」

つまり、教育者の役割は子どもたちの潜在能力、才能、時代に応じて自然に発達するのを助けることです。

キ・ハジャル・デワンタラの教育思想におけるいくつかの重要な原則:

一. **教育は、プレッシャーや脅迫、強制されるべきではない学生にとって**
解放的なものです。
二. **子ども中心の教育**
教師は生徒のニーズや発達に合わせて方法を調整します。
三. **文化に基づく教育**
国民文化は人格形成の基盤です。
四. **教育は知的だけでなく、道徳的、社会的、感情**
的にも倫理を築きます。

この考えは『キ・ハジャル・デワンタラ三部作』**にまとめられています**。

キ・ハジャル・デワンタラ三部作は、非常に有名で今日でも重要なリーダーシップと教育の三つの原則です。

1. ソン・エロープの立ち会いのもとで

意味:*模範を示すために。*

教育者やリーダーは、態度、行動、道徳の両面で生徒の良い模範でなければなりません。例を示すことは、単なるアドバイスよりも効果的です。

2. あなたの欲望の中で

意味: *熱意が高まる最中。*

教師は生徒の中にいて、やる気や創造性、学びへの熱意を喚起します。教師の役割はファシリテーターであり、教室の支配者ではありません。

3. トゥット・ウリ・ハンダヤニ

意味: *励ましの裏側。*

生徒が自立できるようになれば、教師は支援と信頼を提供します。この原則は、独立性と学習への責任感を強調しています。

モットー**「Tut Wuri Handayani」**は現在もインドネシア教育省の公式モットーとして使用されています。

キ・ハジャル・デワンタラの思想の現代における意義**

キ・ハジャル・デワンタラの思想は現代教育の世界でも今なお重要であり、以下のような分野でも影響を受けています。

- **独立カリキュラム**
- 学生中心の学習
- 人格教育の強化
- 包摂的かつ人文主義的な教育

「リード」という概念は、創造性、協働、コミュニケーション、批判的思考を重視する 21 世紀の学習アプローチと非常に一致しています。

キ・ハジャル・デワンタラはまた、教育は家族やコミュニティの環境と切り離せないものであると教えました。これは **トライ教育センターのコンセプトに沿っています。**

一. 家族
二. 学校
三. 社会

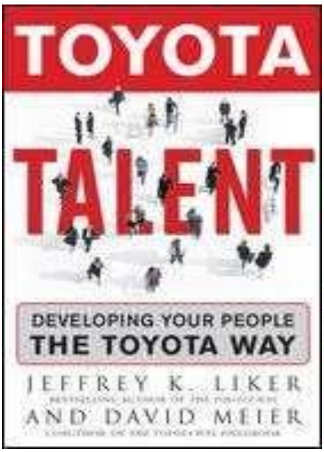
国民教育の父として、キ・ハジャル・デワンタラは歴史的に重要なだけでなく、今日および将来のインドネシア教育の発展の基盤となる思想の遺産を残しました。

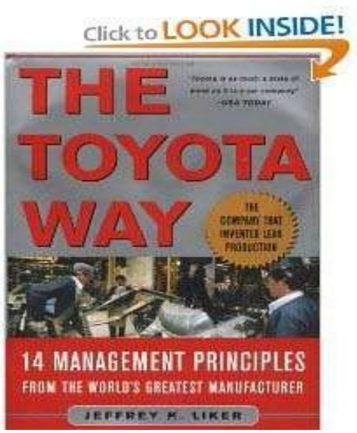
B. 産業界内研修の概要(TWI)

1. TWI の背景と関連性

産業内研修(TWI)は、職場で構造化された方法で職務スキルを向上させることに焦点を当てた人材育成の手法です。この方法は、**トヨタ生産システム(TPS)をサポートする上で広く知られています。**
トヨタが世界クラスの製造業企業として成功しているのは、高い生産性、優れた品質、大きな利益を誇るものであり、その一**つは TWI の導入による**人材の継続的な発展と切り離せません。

本の写真と資料冒頭のトヨタの言及は、TWI がトヨタの労働および研修文化において重要な基盤であることを裏付けています。





2. 第二次世界大戦における TWI の起源

TWI は **第二次世界大戦中のアメリカで生まれました。** 多くの熟練労働者が戦場に派遣されると、国内産業は軍事装備の生産を増やす必要が生じます。この状態は以下を引き起こします:

- 熟練労働者の不足
- 生産需要が急激に増加します
- トレーニング期間は品質を損なうことなく短縮すべきです

これらの課題に対応するため、アメリカ政府は**戦時生産委員会を通じて** TWI サービス(1940–1945**)を設立し、**産業を支援することを目的としました。

- 新入社員を迅速に育成しましょう
- 仕事の質を維持すること
- 生産性を体系的に向上させる

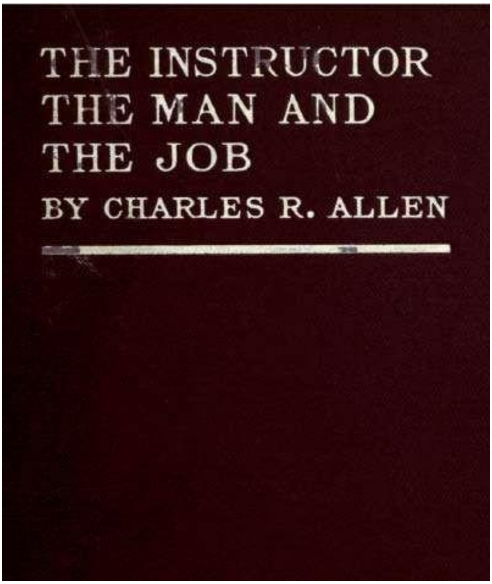
この時代の重要な象徴の一つがロー**ジー・ザ・リベッター**で、彼女は TWI のポスターに現れ、産業労働者の労働精神と誇りの象徴として登場しました。



3. 基本方法論:4 ステップ法

TWI は**チャールズ・R・アレン**が導入した **4 ステップ法に基づいて開発されました**。

一. **準備** – 学習に備えるための労働者の準備
二. **プレゼンテーション** – その仕組みを説明し、実演してください
三. **応用** – 労働者は仕事を実践する
四. **テスト** – 作業結果が正しいかどうかの確認と確認



このシンプルな方法は TWI トレーニングシステムの主要な基盤です。なぜなら、以下の通りです:

- わかりやすい
- 一貫性
- 実際の成果に注目しましょう

TWI のサービスリーダーの写真や『*The Man and The Job*』という書籍は、この方法の歴史的妥当性を裏付けています。



"THE FOUR HORSEMEN" 1944

Dooley Dietz Conover Kane

4. アメリカにおける TWI の影響と成功

アメリカの産業界における TWI の広範な導入は、非常に大きな影響をもたらしました:

- 175 万人**以上の**労働者が TWI 認証を取得しています
- 訓練は 16,511 の工場**で実施されました**
- 主なプログラムは 3 つあります:
    - **職務指導(JI)**—職務の教える方法
    - **職務方法(JM)** – 作業方法を改善する方法
    - **雇用関係(JR)** —雇用関係の取り方

戦時中の調査結果は以下の通りでした。

- 大多数の企業で**生産が増加しました≥25%でした**
- トレーニング時間が大幅に短縮されます
- 資材の無駄、労働時間、顧客からの苦情は劇的に減少しました

TWI は製造だけでなく、**病院や非工業施設でも効果的であることが証明されています**。

5. TWI はアメリカで姿を消し、日本では成功

戦争終結後、TWI はアメリカの産業界から徐々に姿を消していきました。理由は以下の通りです。

- 業界の支配による満足感
- 労働力が十分に熟練しているという前提
- TWI の長期的なビジョンの欠如

代わりに、**日本は特に第二次世界大戦の敗北後、**TWI を継続的に吸収・発展させました
。アメリカの支援(ダグラス・マッカーサー将軍指揮下の GHQ)により、TWI の資料は日本に導入され、以下の通りになりました。

- 翻訳
- 全国的に教鞭をとった
- 監督者研修システムへと発展

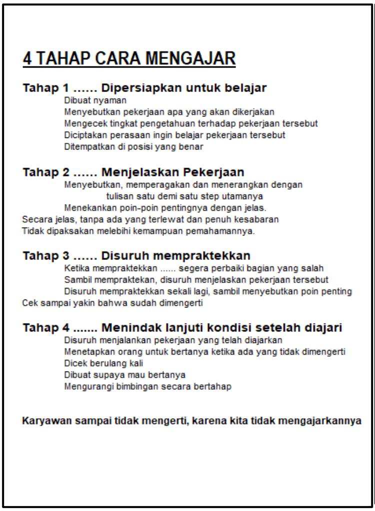
東京の**破壊と GHQ の役割の写真は、TWI が**日本の産業再建において重要な手段となった背景を示しています。

簡単な結論

TWI の資料の最初の 5 ページには以下が示されています。

- TWI は **シンプルながら非常に強力なトレーニング方法です**
- 危機の中でアメリカ産業を救うことに成功しました
- さらに日本、特にトヨタによって開発されました
- リーン・マニュファクチャリングとカイゼンの主要な基盤となる

TWI の 4 段階カード



4 TAHAP CARA MENGAJAR

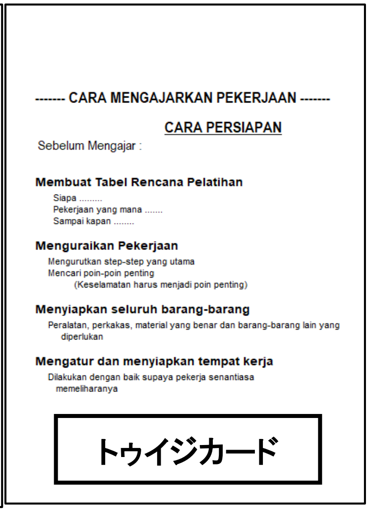
Tahap 1 ...... Dipersiapkan untuk belajar
Dibuat nyaman
Menyebutkan pekerjaan apa yang akan dikerjakan
Mengecek tingkat pengetahuan terhadap pekerjaan tersebut
Diciptakan perasaan ingin belajar pekerjaan tersebut
Ditempatkan di posisi yang benar

Tahap 2 ...... Menjelaskan Pekerjaan
Menyebutkan, memperagakan dan menerangkan dengan tulisan satu demi satu step utamanya
Menekankan poin-poin pentingnya dengan jelas.
Secara jelas, tanpa ada yang terlewat dan penuh kesabaran
Tidak dipaksakan melebihi kemampuan pemahamannya.

Tahap 3 ...... Disuruh mempraktekkan
Ketika mempraktekkan ...... segera perbaiki bagian yang salah
Sambil mempraktekan, disuruh menjelaskan pekerjaan tersebut
Disuruh mempraktekkan sekali lagi, sambil menyebutkan poin penting
Cek sampai yakin bahwa sudah dimengerti

Tahap 4 .... Menindak lanjuti kondisi setelah diajari
Disuruh menjalankan pekerjaan yang telah diajarkan
Menetapkan orang untuk bertanya ketika ada yang tidak dimengerti
Dicek berulang kali
Dibuat supaya mau bertanya
Mengurangi bimbingan secara bertahap

Karyawan sampai tidak mengerti, karena kita tidak mengajarkannya



------- CARA MENGAJARKAN PEKERJAAN -------

CARA PERSIAPAN

Sebelum Mengajar :

Membuat Tabel Rencana Pelatihan
Siapa ....
Pekerjaan yang mana ....
Sampai kapan ....

Menguraikan Pekerjaan
Mengurutkan step-step yang utama
Mencari poin-poin penting
(Keselamatan harus menjadi poin penting)

Menyiapkan seluruh barang-barang
Peralatan, perkakas, material yang benar dan barang-barang lain yang diperlukan

Mengatur dan menyiapkan tempat kerja
Dilakukan dengan baik supaya pekerja senantiasa memeliharanya

トゥイジカード

METODE KAIZEN

Metode nyata yang bermanfaat untuk produksi masal yang berkualitas baik dengan waktu yang pendek dan dengan memanfaatkan SDM, material dan mesin secara efisien.

Tahap 1 ...... Menguraikan Pekerjaan

1. Mengurai dan mencatat secara detail proses kerja yang ada sekarang
2. Tiap prosees berikut ini, masing2 harus menjadi satu detail proses
   - Proses pengangkutan
   - Proses mesin
   - Proses manual

Tahap 2 ...... Menganalisa setiap detail proses kerja

1. Analisa dengan melakukan pertanyaan berikut ini :

Mengapa hal itu perlu dilakukan ?
Apa tujuannya ?
Dimana sebaiknya dilakukan
Kapan sebaiknya dilakukan
Siapa yang paling pantas melakukannya ?
Bagaimana cara terbaik melakukannya ?

2. Pada saat bersamaan, lakukan analisa hal berikut ini :
Material, mesin, fasilitas, peralatan, desain, lay out, gerakan, keselamatan, perapihan

TWI-JM カード

Tahap 3 ...... Mengembangkan metode kerja baru

1. **Menghilangkan** detail proses kerja yang tidak perlu
2. **Menggabungkan** detail proses kerja yang bisa digabung
3. **Merubah urutan** detail proses kerja dengan urutan yang lebih baik
4. **Menyederhanakan** detail proses kerja yang diperlukan

Agar pekerjaan lebih aman dan nyaman, maka perlu dilakukan hal berikut ini :

- Letakkan material, alat kerja dan fasilitas di **tempat yang termudah untuk dijangkau**
- Gunakan **gravitasi** dalam peralatan pengiriman material ke mesin/tempat sampah
- Gunakan **kedua belah tangan secara efektif**
- Gunakan **jig dan alat bantu** pengganti kerja manual

5. Mintalah **bantuan orang lain** sesuai keperluan
6. **Catat** setiap detail proses metode kerja baru

Tahap 4 ...... Melaksanakan metode kerja baru

1. **Membuat paham** atasan tentang metode kerja baru
2. **Membuat paham** bawahan tentang metode kerja baru
3. Mendapatkan **persetujuan akhir** dari bagian yang terkait : K3, QA, PC, Cost Accounting
4. **Mengimplementasikan** metode kerja baru. Dilaksanakan hingga kaizen berikutnya.
5. Mengakui **keberhasilan** orang lain

CARA MENANGANI MASALAH DI TEMPAT KERJA

MENENTUKAN TUJUAN

Tahap 1 Menggali fakta
Pelajari fakta yang ada hingga saat ini
Ada peraturan dan norma apa saja ?
Bicara dengan orang tersebut
Pahami perasaan dan unek-uneknya
Pahami semua duduk perkaranya

Tahap 2 Mengkaji dengan baik, lalu tentukan
Rapikan semua fakta
Kaji keterkaitan antar fakta
Kaji tindakan apa yang dapat diambil
Periksa kebijakan dan norma yang berlaku
Bagaimana dampaknya terhadap tujuan?
Orang tersebut? Tempat kerja? Produksi?
Jangan tergesa-gesa mengambil keputusan !

Tahap 3 Menentukan tindakan
Apakah tindakan harus dilakukan diri sendiri?
Perlukah bantuan orang lain?
Haruskah memberitahu atasan?
Perhatikan saat yang tepat dalam menentukan tindakan
Jangan mengalihkan tanggung jawab

Tahap 4 Memastikan sesudahnya
Kapan perlu dipastikan?
Perlukah memastikan berulang-ulang?
Apakah dampaknya lebih baik terhadap hasil kerja? sikap kerja?
dan hubungan manusianya?
Apakah tindakan tersebut bermanfaat untuk produksi?

APAKAH TUJUAN TERCAPAI ?

CARA MEMPERLAKUKAN ORANG

SUPERVISOR MENDAPAT HASIL KERJA MELALUI BAWAHAN

SIKAP DASAR

dalam membina hubungan manusia yang baik

Memberi tahu baik tidaknya sikap kerja orang tersebut
Tentukan apa yang anda inginkan dari orang tersebut
Bimbing agar bekerja lebih baik

Memuji pada waktu yang tepat
Perhatikan pekerjaan dan kegiatan yang tidak biasa
Utarakan saat itu juga

Memberitahu sebelumnya perubahan yang berpengaruh terhadap orang tersebut
Utarakan alasannya bila ada
Buat orang tersebut dapat menerima perubahan

Memaksimalkan potensi orang tersebut
Cari potensi tersembunyi pada orang tersebut
Jangan halangi orang tersebut berkembang

Bawahan harus diperlakukan sebagai individu

TWI-JR カード

著作権登録

MKS リーダーシップトライアングル図/可視化**は**、法務・人権省知的財産総局長(DJKI)に著作権登録**されており**、**申請番号は EC002026053988 です。**



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka pelindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan	:	EC002026053988, 24 April 2026
Pencipta		
Nama	:	**CHILMAR**
Alamat	:	Jl Markisa CF 2 no. 9, Komp. Bumi Dirgantara Permai, Jatiasih, Kota Bekasi, Jawa Barat, 17426
Kewarganegaraan	:	Indonesia
Pemegang Hak Cipta		
Nama	:	**CHILMAR**
Alamat	:	Jl Markisa CF 2 no. 9, Komp. Bumi Dirgantara Permai, Jatiasih, Kota Bekasi, Jawa Barat, 17426
Kewarganegaraan	:	Indonesia
Jenis Ciptaan	:	**Karya Tulis**
Judul Ciptaan	:	**MKS Leadership Triangle (Kerangka-Skill dalam Kepemimpinan)**
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia	:	22 April 2026, di Kota Adm. Jakarta Timur
Jangka waktu pelindungan	:	Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
Nomor Pencatatan	:	001206733

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
u.b
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Agung Damarsasongko,SH.,MH.
NIP. 196912261994031001

Balai Besar Sertifikasi Elektronik

Disclaimer:
1. Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.
2. Surat Pencatatan ini telah disegel secara elektronik menggunakan segel elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik, Badan Siber dan Sandi Negara.
3. Surat Pencatatan ini dapat dibuktikan keasliannya dengan memindai kode QR pada dokumen ini dan informasi akan ditampilkan dalam browser.

限定使用ライセンス(-非営利)

著作権者は、以下の**目的で** MKS リーダーシップトライアングルフレームワークおよび図を使用する許可を与えます。

- 教育、
- 内部研修。
- 学習プレゼンテーション、
- 学術的な議論と非営利的なリーダーシップ開発-、

以下の条件付き:

図:



©Chilmar MKS Leadership Triangle

一. 図や構造は**書面による許可なしに**変更、トリミング、変更は禁止されています。

二. **制作者の名前とフレームワークのタイトル** は明確に記載されなければなりません。

三. モジュールの販売、有料トレーニング、派生製品の販売を含む　商業目的での使用は許可されていません。

四. このライセンスは**著作権を譲渡せず**、限定的な使用権のみを譲渡します。

必須の帰属:

© チルマル – MKS リーダーシップ・トライアングル

著者について

chlmr9@gmail.com

個人情報 出生年月日 12 月 eR 11ST, 1967 ジャカルタ
セックス 男性
婚姻状況 既婚、子供 2 人

履歴書

1994-1997 技術応用庁で、技術の研究者、

1997-1998 フリーランスの日本語通訳(ヤマハモーター、松下半導体、日本たばこ、読売新聞、その他)、
1998 – 2001 ヤマハ・ミュージック・マニュファクチャリング・アジアの通訳者
2001 – 2002 制御プロセスプロジェクトマネージャー、PT YMMA
2002 – 2010 プロダクション Manager PT YMMA
2010 年 – 2012 年 人事担当マネージャー PT YMMA
2012 年 – 2017 年 DGM 人材開発 PT YMMA
2017 – 2022 GM プロダクション技術
2022 年以降 HRGA ディレクターPT の人それぞれ

学歴

高校時代ジャカルタのレジーナ・パシス高校 ,1986 年大学岐阜大学、電子学、1992 年大学院 岐阜大学、電気通信、1994 年

専門資格

認定および認定

一. 航空交通管制システム、1996 年、ヒューズ・エアクラフト、カナダ
二. JIT 会閣同上、2003 年、平野浩之、日本東京、JIT 慶英研牛上
三. トヨタ生産システム パート 1、 2002 年、 Nagoya, Japan
四. トレーナーのためのトレーニング、2004 年、PPM マネジメント研究所、インドネシア
五. ISO9001:2000 版、2005 年、日本国際境界、日本
六. FTA & FMEA トレーニング、 2005 年、日本光学技術連盟、日本
七. 品質管理セミナー、2005 年、日本科学義術レンメイ、日本
八. 産業工学基礎、2005 年、中部 I.I.境界、名古屋、日本
九. トヨタ生産システム パート 2、2007 年 7 月 Nagoya, Japan
十. Basic MOST Applicator(Maynard Certification)、2006 年 12 月、名古屋、日本
十一. 産業内研修(職業指導)トレーナーとして、2007 年 1 月、日本日本工業研究院(JITA)、東京、日本
十二. 産業内研修(職務方法)トレーナーとして、2007 年 1 月、日本日本・東京の日本商行技術協会(JITA)
十三. 産業界内研修(職業安全)トレーナーとして、2007 年 2 月、日本産業研修協会(JITA)、東京、日本
十四. 産業内研修(職業関係)トレーナーとして、2007 年 11 月、日本産業境界、東京(JITA)、 Japan
十五. IndoNLP による神経言語プログラミング認定、2008 年 5 月
十六. 認定個人人間対応トレーニング、QQ インターナショナル、2011 年 3 月

十七.　ビジネスコーチ、インド NLP、2012 年

トレーナー体験

内部トレーナー(PT YMMA)の分野:産業工学、TPS、産業内トレーニング(JI、JM)、NLP によるマインドセットの変化

2007 年、ISO ユーザークラブ PQM フォーラムでの TWI-JI トレーナー

PT ハイエルの神経言語プログラミングトレーナー、2007 年

2009 年、ISO ユーザークラブ PQM フォーラムでの TWI-JM トレーナー

トレーナー TWI インハウス ガルーダフード、FMC、モルテンアルミニウムプロセス、インドネシア エプソン、AST – インドネシア

パブリックトレーナー TWI と Better Mind(EO)

多くのリーダーは目標を達成することができます
誰もが人間を率いると信頼されるべきではない
本書では、道徳を基盤とし、知識を方向性、スキルを行動の道具**とするリーダーシップの枠**組みである「道徳・知識・技能(MKS)」リーダーシップ・トライアングルを紹介します。

キ・ハジャル・デワンタラの哲学**と**産業内研修(TWI)**から要約すると、**
この本は、有能かつ品位を持って**リーダーシップを発揮したいリーダーを対象としています**

組織のリーダーシップ開発に使用に限定

い